



## **OS FATORES MOTIVACIONAIS NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO RELACIONADO À ALTERAÇÃO DE JORNADA DE TRABALHO NO INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO**

**Wesley Vitor da Silva**

Instituto Federal do Espírito Santo

[wesleyvitor@gmail.com](mailto:wesleyvitor@gmail.com)

### **Resumo**

Este trabalho teve como objetivo descrever, a partir da teoria dos dois fatores de Herzberg, a realidade do servidor alocado no Instituto Federal do Espírito Santo, com o propósito de analisar fatores intervenientes na motivação de seus servidores. Para a realização da pesquisa utilizou-se o método de pesquisa documental e o estudo de caso. No estudo de caso utilizou-se o campo, onde foram aplicados questionários a quatorze servidores técnico-administrativos. Após o levantamento dos dados obtidos e realização da análise de acordo com a teoria, verificou-se que, para a instituição pesquisada a maioria dos servidores está satisfeito, havendo bom nível de satisfação em relação às condições do ambiente de trabalho e insatisfação em relação às oportunidades quanto à jornada de trabalho que corresponde aos fatores higiênicos.

**Palavras Chave:** Motivação. Gestão de pessoas. Gestão Pública.

## **INTRODUÇÃO**

Os sistemas contábeis por si só não são capazes de assimilar as perdas e ganhos quando o assunto é o grau de satisfação dos indivíduos no trabalho e essa falta de assimilação por vezes coloca em risco as instituições, visto a importância dos recursos humanos nas organizações.

Algumas mudanças trazem consequências drásticas, tanto em nível de organização quanto em nível pessoal, e por vezes há uma grande exigência de adaptação ao mercado. Na busca por esse ajuste, algumas instituições públicas visam, por meio de ações, diagnosticar a situação funcional e a definição do quadro ideal de lotação, realizar concursos públicos, desenvolver plano de carreiras, cargos e salários e desenvolver ações de acompanhamento social e qualidade de vida para o servidor.

A aparente falta de motivação para o trabalho trata-se de uma dificuldade que afeta a muitos trabalhadores por influenciar nos diversos segmentos da organização e na relação trabalhador-ambiente organizacional.

O estudo da motivação para o trabalho desperta grande interesse, dada à importância de se entender, e se possível, manejar, as causas e os fatores que podem provocar o estado de disposição para realizar tarefas. Afinal, é no ambiente organizacional que as pessoas vivem a maior parte de suas vidas. A estrutura do ambiente organizacional exerce forte influência no comportamento das pessoas, podendo afetar o funcionamento da organização.

Parte-se do pressuposto de que a falta de motivação para o trabalho no Instituto Federal do Espírito Santo pode ser analisada a partir da perspectiva dos fatores motivacionais de Frederick Herzberg, que identifica a existência de dois fatores que atuam sobre o comportamento do indivíduo. Seriam eles os fatores Higiênicos e os fatores Motivacionais.

Baseando-se no fato de que o senso comum considera que nas organizações públicas existem servidores que são improdutivos e que desenvolvem suas atividades de maneira ineficaz, tornando o serviço público lento, burocrático e sem perspectiva de melhoria, evidenciar essa realidade é ponto de partida para compreensão deste cenário.

Reconhecendo a complexidade das relações interpessoais e também a sua importância no mundo profissional, acredita-se que a identificação dos fatores motivacionais e sua relação com a satisfação dos servidores contribuirão para o fortalecimento dos valores e produtividade na organização.

## **A GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES**

Conhecida anteriormente como administração de recursos humanos, a gestão de pessoas nas organizações é a área que mais passa por transformações dentro das organizações e por conta dessas mudanças, hoje ela é vista com uma configuração totalmente distinta da anterior. Chiavenato (2004, p. 4) afirma que o ambiente da gestão de pessoas é construído pelas organizações e pelas pessoas por serem elas, as pessoas, quem passam boa parte do seu tempo executando atividades nas instituições.

Com as transformações as quais o mundo dos negócios passa e pelo desenvolvimento contínuo das tecnologias em que muito se busca pela qualidade e produtividade, fica claro que o fator diferencial das organizações são as pessoas.

As organizações são as grandes estratégias criadas para trazer a ordem ao caos formado quando pessoas trabalham juntas. A organização cria relações previsíveis entre pessoas, tecnologia, trabalho e recursos. Onde quer que pessoas se juntem num esforço comum, a organização deve ser utilizada para se obter resultados produtivos (DAVIS; NEWSTROM, 1992, p.90).

Chiavenato (2004, p. 4) ressalta que para mobilizar e utilizar com plenitude as pessoas em suas atividades, as organizações estão mudando os seus conceitos e alterando suas práticas gerenciais. Por isso, de acordo com Drucker (1995) deve-se apresentar às pessoas uma visão de futuro da organização como um todo, e mais especificamente de trabalho a ser realizado, dando-lhes ainda a dimensão e a oportunidade de encarar e vencer os desafios.

Atualmente as organizações ampliam seus conceitos de parcerias e incluem o servidor/funcionário como parceiro, para que cada um possa investir seus recursos nas organizações. Como ressalta Drucker (1981, p.53) que: “[...] as empresas hoje devem aplicar cada vez mais à realização do indivíduo. O cenário social mais destacado hoje é a organização”.

Para Chiavenato (1999, p.76) a gestão de pessoas tem sido responsável pela excelência das organizações bem sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza mais do que isso a importância do fator humano em plena era da informação.

O trabalho, tanto para o servidor público quanto para o privado, possui uma fonte potencial de motivação para as pessoas, as organizações e as outras esferas da vida. Esse potencial é traduzido fundamentalmente pelo trabalhador em gostar do que faz, transformando-o em fonte de realização pessoal. Nesse sentido, destaca-se a tese de Kanaane (1995, p.18) ao afirmar ser no trabalho que o homem tem a possibilidade de modificar-se a si mesmo, à medida que possa exercer sua capacidade criadora e atuar como copartícipe do processo de construção das relações de trabalho e da comunidade na qual se insere.

A questão de como motivar as pessoas permanece como uma das áreas mais fascinantes da atividade gerencial, levando os vários estudiosos a pesquisarem sobre essa área tão deslumbrante.

## **O serviço público**

O Estado, a administração pública e a função administrativa são conceitos que estão intimamente ligados e são sucessivamente decorrentes. Assim, não se pode falar de administração pública sem uma compreensão de Estado da qual se origina, e não se pode falar em ação administrativa, sem a respectiva compreensão de administração pública (MEIRELLES, 2005, p. 59).

A administração pública na conceituação de Meirelles (2005, p. 61) é: “[...] todo aparelhamento do Estado preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas”. A noção de serviço público trata-se verdadeiramente da demarcação do âmbito de incidência do Direito Administrativo nas atividades estatais. Esclarece Medauar (1992, p. 100-101) que é o serviço público o campo próprio de atuação estatal, em que a

intervenção de particulares é meramente acessória ou substitutiva e só se dá mediante condições muito específicas; acrescenta ainda Medauar (1992, p. 101) que: “[...] o conceito de serviço público, nasce justamente para determinar a separação entre direito público e privado, distinção esta que remonta à fase absolutista”.

O serviço público, em especial, passou por consideráveis mudanças, quer seja, no que diz respeito aos seus elementos constitutivos, quer no se refere a sua amplitude. Nesse polêmico cenário, insere-se o servidor público, o funcionário, o colaborador, o qual é de grande importância no desempenho das atividades no aparelho administrativo da prática do poder público através dos serviços prestados à sociedade (JÚNIOR, 2003, p. 6).

Servidor público é o termo utilizado, lato sensu, para designar as pessoas físicas que prestam serviços ao Estado e às entidades da Administração Indireta, com vínculo empregatício e mediante remuneração paga pelos cofres públicos (JÚNIOR, 2003, p. 7).

Sendo o cenário administrativo público composto por diversificados elementos que se transformam em propulsores do processo político que se manifesta por intermédio de organizações estatais, tais elementos caracterizam o exercício do poder público e de seu compromisso com a sociedade.

Segundo Kohama (2003, p.21) são considerados serviços públicos o “o conjunto de atividades e bens que são exercidos ou colocados à disposição da coletividade, visando abranger e proporcionar o maior grau possível de bem-estar social ou da prosperidade pública” e o Estado, como organização do poder político e da comunidade, é organizado com a finalidade de harmonizar suas atividades em função destes objetivos (KOHAMA, 2003).

Ou seja, serviços públicos são todos aqueles prestados exclusivamente pelo Estado ou delegados por concessão ou por permissão. São prestados sob condições impostas e fixadas pelo Estado, visando à satisfação de necessidades da comunidade, onde não se justifica a existência do Estado senão como entidade prestadora de serviços e utilidades aos indivíduos que o compõem.

Na prática da administração pública, ou em qualquer organização, há sempre uma pessoa ou um grupo de pessoas que têm na administração, como tarefa principal, zelar pela eficiência e eficácia da organização. Esse grupo corresponde ao conceito de corpo dirigente. Não há organização que não tenha dirigentes, e mesmo nas comunidades primitivas que não são contemporâneas, sua presença pode ser observada (CHIAVENATO, 2004, p. 12). O desafio que sempre existiu é o de contribuir para que a organização atinja os resultados desejados, através de pessoas e processos.

Na valorização do aspecto humano, a gerência procura motivar e desenvolver os seus subordinados, pois, a vida das pessoas constitui uma infinidade de interações com outras pessoas e com organizações. O ser humano é eminentemente social e interativo. Não vive isoladamente, mas em constante convívio e relacionamento com seus semelhantes. Devido às suas limitações, os seres humanos são obrigados a cooperarem uns com os outros, formando organizações para alcançar certos objetivos que a ação individual isolada não conseguiria alcançar (CHIAVENATO, 2000, p. 121).

De acordo com Penha (2005, p. 1-2) os dirigentes da administração pública, de todas as esferas, precisam reinventar um novo padrão de gestão de seus talentos. Para absorver as soluções, deve-se iniciar pela revisão das diretrizes orçamentárias que garanta recursos para boas condições de trabalho e completando com adoção de políticas e práticas de gestão de

pessoas, inspiradas nas teorias da motivação humana, tais como: sistemas de avaliação de desempenho; políticas de promoções por mérito; práticas de feedbacks; revisão dos quadros, trocando quantidade por qualidade, processo simples que permita demitir rápido quem for corrupto ou incompetente; programas de estímulo a geração de ideias e a criatividade; programas de melhorias contínuas de processos; estudos de clima organizacional; planos de premiação por produtividade e resultados; e planos de treinamento baseados nas necessidades dos cargos etc.

Espera-se que esse novo molde possibilite formar líderes gestores e a consciência de que o cidadão é, para o servidor, um cliente e que o principal mercado a ser conquistado é a sociedade.

### **A teoria motivacional de Herzberg**

Frederick Herzberg em 1968 formulou a teoria dos dois fatores que orientam o comportamento das pessoas em situação de trabalho: os higiênicos e os motivacionais. Segundo Chiavenato (2000, p. 392) os fatores higiênicos, ou fatores extrínsecos localizam-se no ambiente que rodeia as pessoas e abrangem as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho. Como são administradas e decididas pela empresa, estão fora do controle das pessoas e compreendem fatores como: salário, benefícios sociais, tipo de chefia ou supervisão.

Os fatores motivacionais, ou fatores intrínsecos estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa. Esses fatores estão sob o controle das pessoas e compreendem: sentimentos, desempenhos, crescimento individual, reconhecimento pessoal, etc..

A teoria de Herzberg foi formulada a partir da análise das descrições de pessoas sobre o que desejavam obter com o seu trabalho, com relevância para o que as faziam sentirem-se bem ou mal neste contexto. A categorização das respostas permitiu aos autores separar aquelas relacionadas diretamente com a satisfação no trabalho das relacionadas à insatisfação no trabalho (FREITAS; BELCHIOR, 2006, p. 6). Esta teoria foi formulada com aplicação específica para as atitudes no trabalho, e que pode ter relação com certos aspectos do potencial humano no trabalho.

Herzberg formulou uma hipótese na qual os fatores que influenciavam na produção de satisfação profissional eram entrelaçados e diferentes dos que levavam à insatisfação profissional que resultou na teoria da higiene como motivação das atitudes no trabalho, através de um estudo com entrevistas a mais de duzentos engenheiros e contadores que representavam a indústria de Pittsburg nos Estados Unidos.

Os estudos levaram a Herzberg considerar que os dois sentimentos quer sejam satisfação e insatisfação, não eram contraditórios entre si. Para ele o oposto de satisfação no trabalho não é a insatisfação, mas sim nenhuma satisfação no trabalho; e da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é a satisfação, mas sim nenhuma insatisfação no trabalho (HERZBERG, 1975 Apud ESTEFANO, 1996, p. 52).

De acordo com essa teoria, as pessoas têm duas categorias diferentes de necessidades independentes entre si que influenciam o trabalho de maneira diferente. São eles os fatores de higiene ou manutenção e os motivadores. Os fatores motivadores relativos ao trabalho em si

(fatores intrínsecos ao trabalho), são mais eficazes, motivando as pessoas para um desempenho superior.

Os fatores de higiene descrevem o ambiente das pessoas (fatores extrínsecos ao trabalho) e têm função primária de prevenir a insatisfação no trabalho. Herzberg também os chamou de fatores de manutenção, pois nunca estão completamente satisfeitos, ou seja, precisam ser mantidos continuamente.

Na atualidade, o enfoque desenvolvido por Herzberg e a hierarquia das necessidades de Maslow, tem sido apreciadas com mais amplitude pelos cientistas e administradores. Acredita-se que a razão reside em sua validade de sentido comum, a hierarquia de necessidades básicas possuem um impacto maior como base teórica, e ainda mais como variável nas explicações sobre o fenômeno da motivação no trabalho.

## **O CENÁRIO DA PESQUISA**

A realização da pesquisa se deu no âmbito do Instituto Federal do Espírito Santo (Ifes), uma instituição federal de ensino, uma autarquia vinculada ao Ministério da Educação (MEC), com autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e que atua com base no princípio da indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a extensão.

O Ifes é uma instituição de ensino centenária, tendo sido criada em 1909 como Escola de Aprendizizes Artífices do Espírito Santo e passou por diversas transformações ao longo do tempo até a criação dos Institutos Federais em 2008. A instituição possui vinte e dois campi em funcionamento, estando presente em todas as microrregiões do Estado do Espírito Santo.

De acordo com o site institucional, o Ifes oferece cerca de 90 cursos técnicos, 50 de graduação, 15 de especialização e 20 de mestrado. O Instituto possui aproximadamente 17 mil estudantes e um quadro de servidores formados por professores de educação básica, técnica e tecnológica e servidores técnico-administrativos que totalizam aproximadamente três mil servidores. Sua sede administrativa está localizada na unidade Reitoria, em Vitória (IFES, 2017).

O tema da pesquisa insere-se na área de gestão de pessoas e gestão pública e a abordagem aqui relatada se dá em torno da importância de verificar a motivação dos servidores numa ambiente de gestão universitária.

## **PERCURSOS METODOLÓGICOS**

Esta pesquisa possui abordagem qualitativa do tipo descritiva documental e de campo quanto aos procedimentos de levantamento de dados. Gil (2008, p.28) ressalta que as pesquisas

descritivas “[...] têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis [...]”. O referido autor ainda salienta que os estudos descritivos dentre outras coisas, “[...] se propõem estudar o nível de atendimento dos órgãos públicos de uma comunidade [...]” (GIL, 2008, p.28). Diante destas premissas, este tipo de metodologia atende aos objetivos do estudo proposto.

Para a coleta de dados foi realizado primeiramente o levantamento documental de dados da instituição estudada por meio do Sistema de Gestão e Geração de Documentos do IFES (GeDoc).

O GeDoc é um sistema próprio do Ifes, desenvolvido para controle na geração de documentos, baseado em modelos pré-definidos. O diferencial do sistema está no processo de organização do acervo documental produzido pelo Ifes, seja de documentos oficiais como portarias e resoluções ou até mesmo a indexação de notícias do site institucional. O acesso ao sistema se dá pelo site “gedoc.ifes.edu.br” e ao clicar em “Pesquisar” na barra de menu horizontal no topo do site o mesmo é redirecionado para o filtro de busca do sistema. É possível realizar busca por termos específicos, denominados pelo sistema como palavra chave. As palavras chave utilizadas para esta pesquisa foram: “alteração de carga horária” e “carga horária”.

A pesquisa documental foi realizada no mês de maio de 2017 e retornou 14 resultados a partir dos filtros utilizados, a saber: período compreendido entre 1º de janeiro a 31 de maio do ano de 2017; em todos repositórios do sistema; com delimitação do campus “Reitoria”, uma vez que a alteração de carga horária dos servidores do Ifes necessita de autorização do Reitor, por meio de portaria, e este é um documento vinculado ao campus selecionado. Posteriormente, procedeu-se a aplicação de questionário com os servidores listados na busca documental. A pesquisa de campo foi realizada a partir da aplicação do questionário no período de maio e junho de 2017.

Na concepção de Vergara (2004, p.50) temos como universo de pesquisa “um conjunto de elementos que serão objeto de estudo”, diante disto, o universo desta pesquisa abarcou o total de servidores que tiveram suas jornadas de trabalho alteradas no período pesquisado.

É importante ressaltar que os procedimentos de produção de dados contemplaram duas etapas, na primeira etapa foi delineado o caminho metodológico com base nas buscas documentais e na segunda etapa procedeu-se a coleta de dados por meio de questionário.

## **ESTUDO DE CASO: ALTERAÇÃO DE JORNADA DE TRABALHO NO INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO**

A pesquisa foi realizada entre maio e junho de 2017 no Instituto Federal do Espírito Santo com servidores de diferentes setores da instituição, com o objetivo de mapear a situação das condições dos fatores motivacionais. O estudo se propôs a pesquisar o ambiente administrativo que possuía 1375 servidores na época da coleta de dados, os sujeitos da pesquisa formam cerca de 2% do total da população. Todos os 14 servidores que responderam o questionário possuem em comum o fato de terem solicitado redução da jornada de trabalho semanal de 40 horas para 30 horas ou 20 horas (ou vice-versa – retornando para a jornada de 40 horas depois da redução), com redução proporcional do vencimento básico (salário).

Utilizou-se um questionário como instrumento de coleta de dados, envolvendo treze questões, sendo onze questões fechadas de múltipla escolha e duas questões abertas.

A aplicação dos questionários foi feita pelo pesquisador, que esclareceu o procedimento metodológico e distribuiu pessoalmente os questionários para serem preenchidos e devolvidos em até 24 horas. Não houve necessidade de esclarecimento de nenhuma questão em relação ao entendimento.

### **Análise e discussão dos resultados**

Foram analisados fatores relevantes à motivação fundamentados na Teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg.

A primeira pergunta foi realizada apenas com o intuito de verificar o tipo de vínculo com o Instituto Federal do Espírito Santo, dos 14 servidores que responderam o questionário, todos são servidores efetivos da carreira Técnico Administrativo em Educação.

A segunda pergunta foi em relação ao tempo de serviço no Instituto Federal do Espírito Santo. A maioria dos servidores (13) tem um tempo de serviço inferior a 10 anos, sendo que uma pequena parte (01) tem um tempo de serviço superior, de 10 a 20 anos. Observa-se que entre os servidores que responderam o questionário não há uma heterogeneidade quando ao tempo de serviço público.

A terceira pergunta aborda a opinião dos servidores em relação às condições físicas e ambientais de trabalho, como a luminosidade, os equipamentos, o layout, a ergonomia, a temperatura e a acústica. De acordo com as respostas, 05 servidores consideraram-se insatisfeitos com as condições físicas e ambientais do trabalho e 09 satisfeitos.

A quarta questão está relacionada à opinião dos servidores em relação às decisões tomadas pela gerência e o senso de justiça. Conforme as respostas, 04 dos servidores estão insatisfeitos em relação às decisões tomadas pela gerência e o senso de justiça e 10 estão satisfeitos.

A quinta questão aborda a opinião dos servidores quanto ao relacionamento interpessoal gerência e os servidores. Nela, 10 servidores apresentaram-se satisfeitos com o relacionamento interpessoal entre gerente e servidores enquanto 01 está muito satisfeitos e 03 estão insatisfeitos.

A sexta pergunta está relacionada a satisfação com relação às tarefas que o servidor desempenha e o cargo para que foi admitido. De acordo as respostas obtidas, 08 servidores estão satisfeitos em relação às tarefas desempenhadas e o cargo para o qual foram admitidos, 04 estão insatisfeitos e 02 estão muito satisfeitos.

A pergunta de número 7 refere-se ao reconhecimento em relação às atividades que desempenham. De acordo com as respostas, 07 servidores estão satisfeitos com o reconhecimento das atividades que exerce e 07 estão insatisfeitos.

A oitava questão aborda os efeitos do trabalho desenvolvido com a vida pessoal do servidor no Instituto Federal do Espírito Santo. Segundo as respostas apresentadas, 08 servidores estão insatisfeitos com os efeitos do trabalho, 04 satisfeitos, 01 muito insatisfeito e 01 muito satisfeito.



Buscando melhor compreensão quanto à mudança da jornada de trabalho dos servidores que responderam ao questionário, as próximas perguntas são referentes ao ponto em comum que os servidores apresentam (o fato de terem solicitado redução da jornada de trabalho semanal com redução proporcional do vencimento básico).

A nona questão aborda a alteração da jornada de trabalho. Dos 14 servidores que responderam ao questionário, 12 responderam que sim, já notaram alteração no clima organizacional decorrente da mudança na jornada de trabalho e 02 responderam que não.

A décima questão diz respeito à influência no rendimento do trabalho do servidor devido à alteração na jornada de trabalho, 11 servidores responderam perceber melhoria no seu rendimento após a alteração da sua jornada de trabalho enquanto 03 responderam não perceber essa melhoria.

A décima primeira questão é referente a satisfação da jornada de trabalho dos servidores, 09 responderam estar insatisfeitos e 05 responderam estar satisfeitos.

As próximas questões formam o bloco das questões abertas. Na décima segunda o servidor foi questionado o que o motiva estar na instituição pelo período que já se encontra. Apesar de se tratar de uma pergunta aberta, os 14 servidores tinham em comum a resposta de ter como fator motivacional a estabilidade e possibilidade de estudo (desenvolvimento pessoal).

A décima terceira questão diz respeito a questões que o servidor pauta como importante, mas que não foram abordadas no estudo. Nenhum servidor respondeu, talvez por se tratar de uma questão aberta e opcional.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este trabalho teve o propósito de descrever, com base na teoria dos dois fatores de Herzberg, a realidade de gestão do Instituto Federal do Espírito Santo, visando analisar os fatores intervenientes na motivação de seus servidores.

Após o levantamento dos dados obtidos e realização da análise de acordo com a teoria, verificou-se que, para a instituição pesquisada a maioria dos servidores está satisfeita, havendo satisfação em relação às condições do ambiente de trabalho o qual corresponde a um item dos fatores higiênicos. Também foi possível observar a insatisfação em relação às oportunidades quanto à jornada de trabalho, que é abordada segundo a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, como resultante do fator higiênico. Logo, constata-se que a redução da carga horária do servidor faz parte do fator higiênico, que quando se apresenta precariamente ao indivíduo gera insatisfação, conforme se observa na pesquisa com servidores que tiveram redução na jornada semanal de trabalho, e que em seguida tiveram que voltar a cumprir carga horária de 40 horas semanais.

No que se refere ao reflexo negativo das mudanças, observou-se em relação à qualidade de vida dos colaboradores, verificou-se insatisfação por parte deles.

Em relação ao relacionamento interpessoal entre a gerência e os servidores, é notável que a maioria dos servidores esteja satisfeita, porém, quanto às questões relacionadas à jornada de trabalho, chama atenção haver maioria insatisfeita.

De acordo com o estudo realizado é possível notar um grande nível de satisfação na maioria dos servidores que participaram da pesquisa, levando em consideração outros estudiosos do campo da motivação. Sugerimos para pesquisas futuras, uma abordagem sobre os fatores motivacionais com ênfase em outras teorias a fim de aprofundar o estudo sobre a motivação dos servidores públicos. Sugere-se ainda a ampliação dos estudos sobre motivação em outros setores e órgãos governamentais a fim de avaliar outras situações de motivação no setor público.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos RH nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W.. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992.

DRUCKER, P. F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. 2ª ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

DRUCKER, P. F. **Sobre administração: fator humano e desempenho**. São Paulo: Pioneira, 1981.

ESTEFANO, Elizete Vieira Vitorino. **Satisfação dos recursos humanos no trabalho: um estudo de caso na biblioteca central da Universidade Federal de Santa Catarina**. Dissertação (Pós-Graduação em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1996. Disponível em <<http://www.eps.ufsc.br/disserta96/estefano/index/index.htm>>. Acesso em 20 de mai., 2017.

FREITAS, Sergiana Fátima; BELCHIOR, Arnaldo Dias. **Análise de Aspectos Motivacionais que podem Influenciar Atores no Processo de Software**. II Workshop Um Olhar Sociotécnico sobre a Engenharia de Software – WOSSES. 2006. Disponível em <<http://www.cos.ufrj.br/~handrade/woses/woses2006/pdfs/09-Artigo09WOSSES-2006.pdf>>. Acesso em 22 de mai., 2017.

JÚNIOR, W. J. V. **O servidor público estatutário e a nova ordem de competência da Justiça do Trabalho estabelecida pela Emenda Constitucional nº 45/04**. 2003. Disponível <[www1.jus.com.br](http://www1.jus.com.br)>, Acesso 1 de jun., 2017.

KAHAMA, H. In: \_\_\_. **Contabilidade Pública: teoria e pratica**. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.p.21.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1995.

MEDAUAR, O. Serviço público. In. **Revista de Direito Administrativo**. N. 189. Jul./set., 1992.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**, 31.ed., São Paulo: Malheiros, 2005.

PENHA, C. D. **Servidor público: precisamos dele motivado**. Revista Melhor. Julho/2005. Disponível em <[http://www.ufrgs.br/prorh/capacitacao/forum/artigo\\_servidor.doc](http://www.ufrgs.br/prorh/capacitacao/forum/artigo_servidor.doc)>. Acesso em 29 de mai., 2017.